

# ヒアリング報告：大西食品株式会社（香川県丸亀市）の「しょうゆ豆」

今井 雅和

## 1. 同社プロフィール

- (1) 代表取締役社長：細谷誠氏（面談者）
- (2) 創業：1959 年、現社長は二代目
- (3) 資本金：1000 万円
- (4) 売上高：約 4 億円
- (5) 従業員：22 名（役員除く）
- (6) 業務内容：しょうゆ豆、金時豆、各種煮豆の製造販売

## 2. 「しょうゆ豆」とはなにか

### (1) しょうゆ豆の由来

ア. 「おばあちゃんがソラマメを煎っていたら、たまたま近くにあった醤油の壺に飛び込んで、しばらくして食べてみると、柔らかく、醤油がしみ込んでおいしくなった」…との言い伝えや、イ. 「お遍路さんがもらったソラマメを煎っていたら、醤油の壺に飛び込んでおいしくなった」…などが、しょうゆ豆の由来と伝えられている。

香川県といえば讃岐うどんが名産品として知られるが、しょうゆ豆も郷土食、食卓の名脇役として、親しまれている。

### (2) しょうゆ豆の原料

ア. 名産品といえば、原料が近くで取れるか、あるいは需要が多いところにクラスターが形成されることがほとんどであるが、香川のソラマメも御多分に漏れず、原料すべてが香川の名産品となっている。

イ. 雨が少ない香川の風土はソラマメの栽培に適しており、米の裏作としてソラマメを作る農家が多く、戦前は国内生産の約 7 割を占めていた。

ウ. 当地は江戸時代から良質の醤油を作ることで知られ、現在でも小豆島産の醤油が「本場の本物」に選ばれている。

エ. 砂糖も「讃岐三白」の 1 つとして、塩、木綿とともに香川の名産品であり、「和三盆」は上品な味わいが人気を博している。

### (3) しょうゆ豆の作り方

ア. 乾燥させたソラマメを素焼きの土鍋「焙烙(ほうろく)」で皮が少し焦げるくらいまで煎る。

イ. 醤油、砂糖、みりんなどを合わせて一沸かししたタレに漬け込む。一気圧以上にして漬け込み時間を節約することもできる。常温であれば3日間漬け込む。

## 3. 原料のソラマメについて

(1) ソラマメはもともと香川の特産品であったが、現在では中国青海省(チベット:標高2500メートルの高地)から輸入している。低温乾燥の同地は害虫が少ないという特長がある。無農薬で栽培する契約農家から穀物商社経由で年間300-400トン輸入している。春に種をまき、秋に収穫する。青海省のソラマメは高品質で知られる。2011年は前年比45%値上がりした。

(2) なお、国産品は1000円/キロ(中国産は200円/キロ)は高コストだけではなく、豆が小粒で、大きさにバラツキが大きい。しょうゆ豆の品質は、煎り加減がもっとも重要であるが、気温、天候、風などに影響される。そのため、日々、微妙な調整をしながら生産する。日本産の場合、ソラマメの形状にバラツキが大きく、もともとの高コストに加え、試作分が多くなりがちで更にコスト高になってしまう。

## 4. マーケティング施策

### (1) 販売施策

ア. 販路の拡大を志向

イ. 販売層の拡大を志向: 中高年から若者層への拡大(学校給食、父母へのアピールなど)

ウ. 県内需要の掘り起こしと県外への拡販施策を併用

### (2) 製品政策

ア. 「しょうゆ豆」は登録商標化している。

イ. パッケージを少量化(主流だった500gから90gの食べ切り小詰め)した。しかし、パッケージ機械の能力が袋の大小にかかわらず一定のため、売り上げ減少につながった。

ウ. 味付けは徐々に薄味化してきている。また、消費者の好みと食べ方に応じて、薄口、濃口、唐辛子入りピリ辛などのバリエーションを増やしている。

### (3) チャネル政策

ア. 販路別売上

スーパー・小売店向け     7割

（県外のスーパー、生協含む、岡山、関西が中心で、関東は少ない。四国の他県向けも少ない。ただし、新橋の香川産品アンテナショップでは販売している。）

土産用（キオスクほか） 2割

ネット電話販売 1割

（ネットは自社ウェブサイトのみ。理由はほとんどが購入を決めたのちネットにアクセスするので、楽天やアマゾンのようにウェブ上で商品探索できるようにする意味が乏しい。）

イ．国産ソラマメを利用し、デパ地下での販売を検討した。豆のサイズのバラツキに対応するため、製法を検討したが、試作でサンプルを使い果たすなど、うまくいかなかった（前述のとおり）。

ウ．コンビニへの90gパックの販売を提案したが、なかなか難しい。

エ．他の飲料や食品とのセット販売を提案したが、汁つきのためうまくいかなかった。「甘栗むいちやいました」のような形で提案できないか検討している。

#### （4）拡販政策

ア．テレビコマーシャルは、県内と岡山で放映している。

イ．テレビ番組で時々紹介される。たとえば、「ケンミンショウ」、「とんねるずのみなさんのおかげでした」など。短期的に売り上げの急増になることもあるが、長続きしない。また、テレビで放映されても、番組の構成（タレントの反応）が悪く、売り上げ増につながらないこともある。

### 5. しょうゆ豆の競合状況

同社売上 4億円（シェアは65%）

第2位企業 1億円（しょうゆ豆の売上げ、ただし他の商品も生産販売しており、会社の規模は大きい）

全部で7社がしょうゆ豆を生産販売

### 6. 所感

報告者は、専攻する国際ビジネス論の研究を通じて、企業活動には拡大志向と変化への対応、自ら進化する姿勢が重要と考えている。現状肯定では、現状を維持することさえ困難であると思う。

大西食品は原料調達、生産方法、マーケティング施策など常により良いものを求めて、事業

活動を行っている。特にマーケティングの分野では、一般的な施策（他社の成功事例）は既に実施済みであり、課題とその困難さについて熟知している。こうした革新への取り組みは常に求められる。

しかし、その一方で、市場を関東へ、そして全国へと拡大したり（地理的拡大）、製品の多角化を図ったりして、企業規模を拡大しなければならないかといえ、それほど単純ではない。販売促進を強力に推し進めるためには多大な投資が必要である。また、メディアへの露出によってブームが訪れたとしても、それは通常一過性のものであろう。むしろ県内の需要掘り起こしを主として、県外への拡販と商品の多角化は従として（新たな取り組みは継続するにしても）、堅実に事業活動を進めるやり方は理にかなっている。着実な成長こそ目指すべき方向性である。

今回の大西食品での聞き取り調査を通じて学んだことは多い。事業継続のために確実性の高い経営を実践することと、継続的な革新活動を両立することの重要性である。一見相反することの両立を目指し、実現できる企業は強く、良い組織であることが多い。同社の経営に当たったの考え方、経営戦略、マーケティング施策から多くのことを学ぶことができた。

追記：同社は、2012年3月に横浜高島屋で開催された「ふるさと食材フェア」に出店し、報告者が訪れたときも大盛況であった。